ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τι είναι Διοίκηση

Διοίκηση είναι η επιτυχία αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων

P. Drucker (1974)

Ένα σύνολο ενεργειών (λειτουργιών) όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση ή ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο

Λ. Χυτήρης (2006)

Διοίκηση είναι μια δραστηριότητα που γίνεται με ανθρώπους και μέσω ανθρώπων για να επιτύχουν οργανωσιακούς και ατομικούς σκοπούς.

Montana, P. and B. Charnow (2008)

Το έργο της διοίκησης / μάνατζμεντ

Εισροές

- άνθρωποι
- χρήματα
- φυσ. πόροι
- γνώσεις

Μετασχηματισμός

- σχεδιασμός
- οργάνωση
- διεύθυνση
- έλεγχος

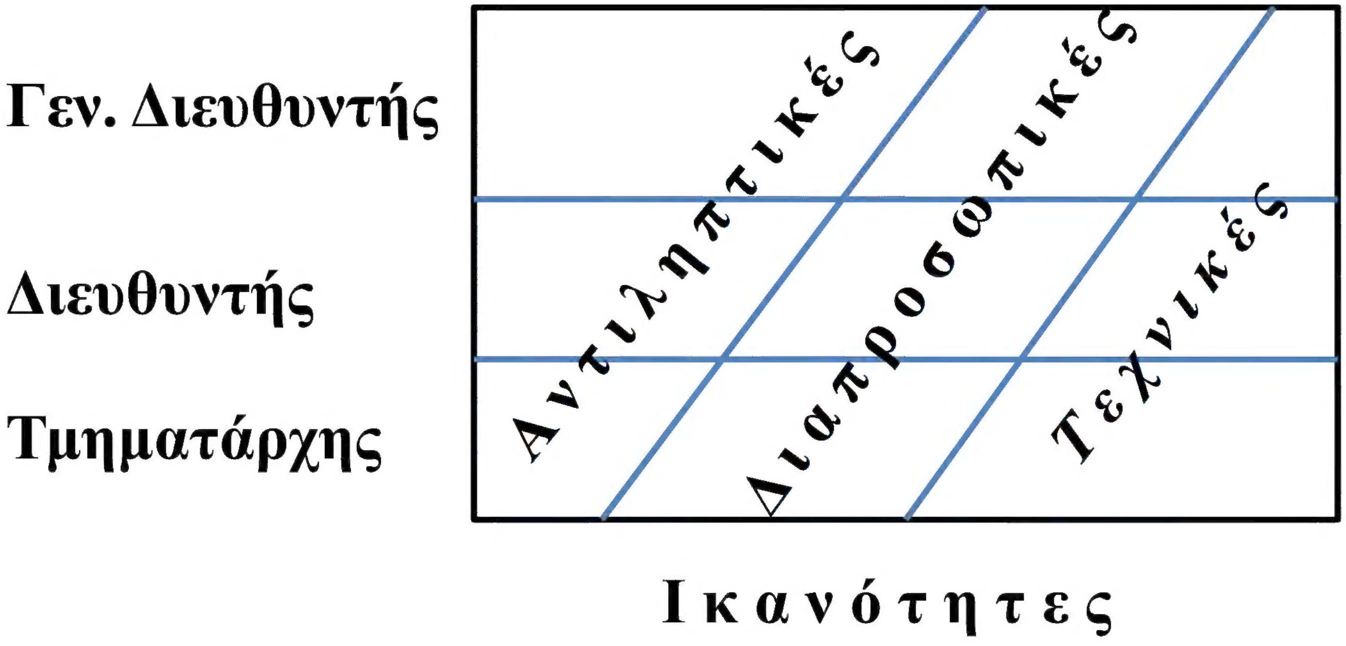
Αποτελέσματα

- αποτελεσματικότητα
- αποδοτικότητα

Ποιό το έργο των Διευθυντών

Το έργο των διοικητικών στελεχών είναι να συντονίζουν και να κατευθύνουν τις προσπάθειες του προσωπικού τους και μέσω των διοικητικών λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της κατεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου, να επιτυγχάνουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα που πρέπει να φέρουν.

Ικανότητες διευθυντικών στελεχών ανά ιεραρχικό επίπεδο



Διευθυντικές Ικανότητες

Boyatzis, R. (1982) The Competent Manager

Επαγγελματικές • τεχνικές • εξειδικευμένες	**Διοικητικές Ικαν.** • διοίκηση εργασιών • διοίκηση ανθρώπων
Γνώσεις λειτουργίας δημόσιων υπηρεσιών	**Προσωπικές Ικαν.** • προσωπικές δεξ/τες • διαπροσωπικές δεξιότητες

Ρόλοι Δ/κών Στελεχών
(Mintzberg, H. (1973)

Διαπροσωπικοί

- σύμβολο
- ηγέτης
- σύνδεσμος

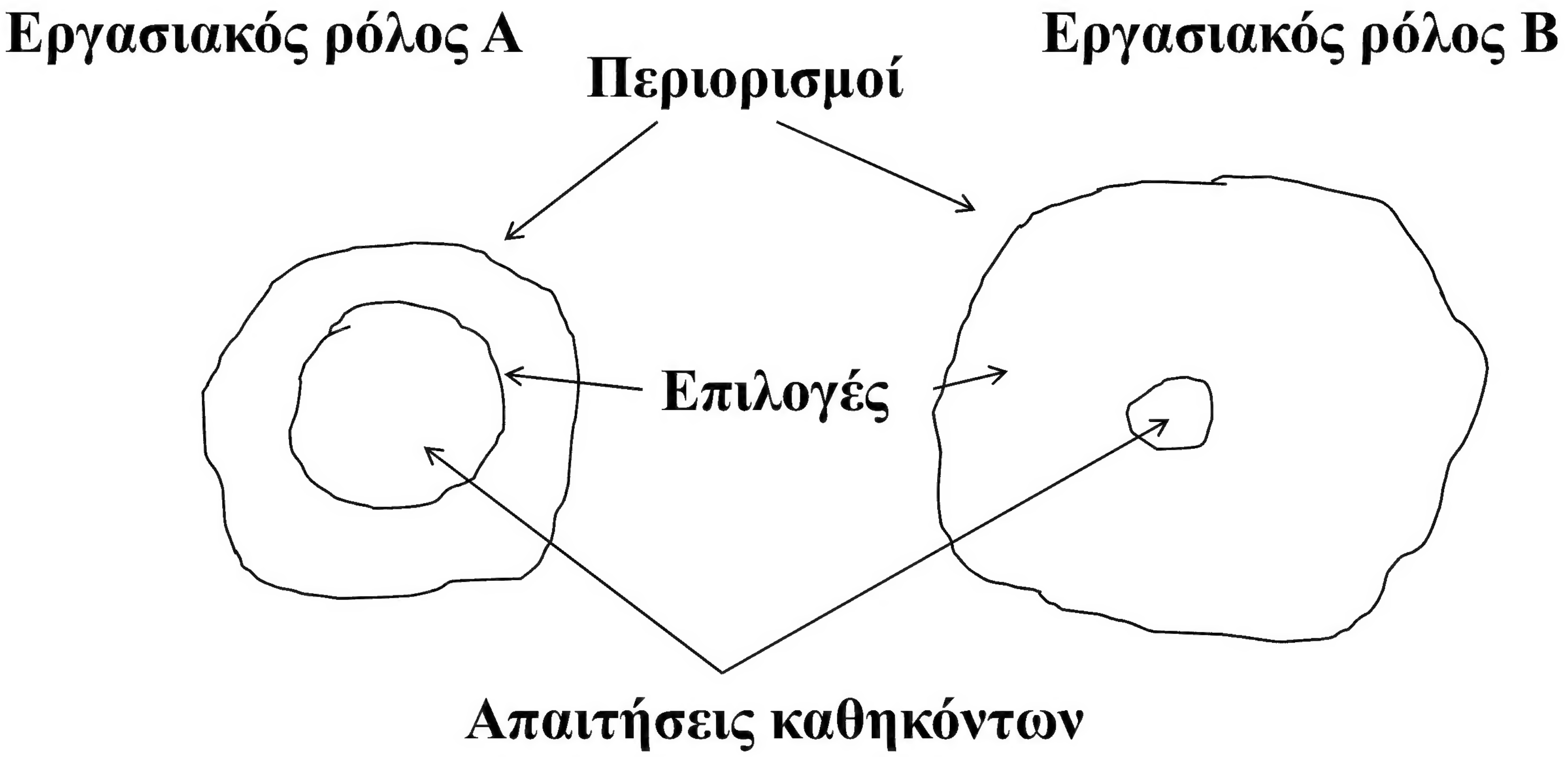
Διαχείρισης πληροφοριών

- **λήπτης**
- πομπός
- εκπρόσωπος

Λήψης αποφάσεων

- επιχειρηματίας
- διευθέτης συγκρούσεων
- κατανεμητής πόρων
- διαπραγματευτής

Οι απαιτήσεις, οι περιορισμοί και οι επιλογές στον διευθυντικό ρόλο
Stewart, R. (1991)



Σχολές Διοίκησης (Μάνατζμεντ)

Η κλασική σχολή (επιστημονική διοίκηση- Taylor)

Η σχολή αρχών διοίκησης (Fayol)

Η σχολή των συμπεριφοριστών

Η συστημική σχολή διοίκησης.

Άλλες σχολές διοικητικής πρακτικής

- Διοίκηση βάσει στόχων
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Γραφειοκρατική διοίκηση

Η κλασική σχολή (επιστημονική διοίκηση - Taylor)

- Ορθολογική (επιστημονική) οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας
- Θεμελιακή διάκριση: νοητική εργασία (μάνατζερ → προγραμματισμός) -- εκτελεστική εργασία
- Για κάθε εργασία υπάρχει ένας άριστος τρόπος εκτέλεσης της
- Επιστημονική μελέτη χρόνου και «κίνησης»
- Επιλογή του υπαλλήλου ώστε να ταιριάζει στη συγκεκριμένη εργασία
- Εκπαίδευση
- Αμοιβή ανάλογα με την παραγωγικότητα ως κίνητρο

Η σχολή αρχών διοίκησης (Fayol)

1. Ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας
2. Αρχή της εξουσίας
3. Καθιέρωση πειθαρχίας
4. Ενότητα εντολής (κάθε υφιστάμενος αναφέρεται σε ένα προϊστάμενο)
5. Κλίμακα εξουσίας (όχι υπερβολικό «ύψος» της πυραμιδικής δομής)
6. Ενότητα διεύθυνσης (συντονισμός δραστηριοτήτων για επίτευξη των στόχων της οργάνωσης)
7. Τα συμφέροντα της οργάνωσης προηγούνται των ατομικών
8. Δίκαιη ανταμοιβή

Η σχολή αρχών διοίκησης (Fayol)

9. Έκταση συγκεντρωτισμού (όχι υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα κλιμάκια)
10. Τάξη (άνθρωποι και μέσα εκεί που πρέπει τη στιγμή που πρέπει)
11. Δίκαιη και ανθρώπινη συμπεριφορά προς τον εργαζόμενο
12. Σταθερότητα στην απασχόληση
13. Δυνατότητα για πρωτοβουλίες
14. Ομαδικό πνεύμα

Η σχολή των συμπεριφοριστών

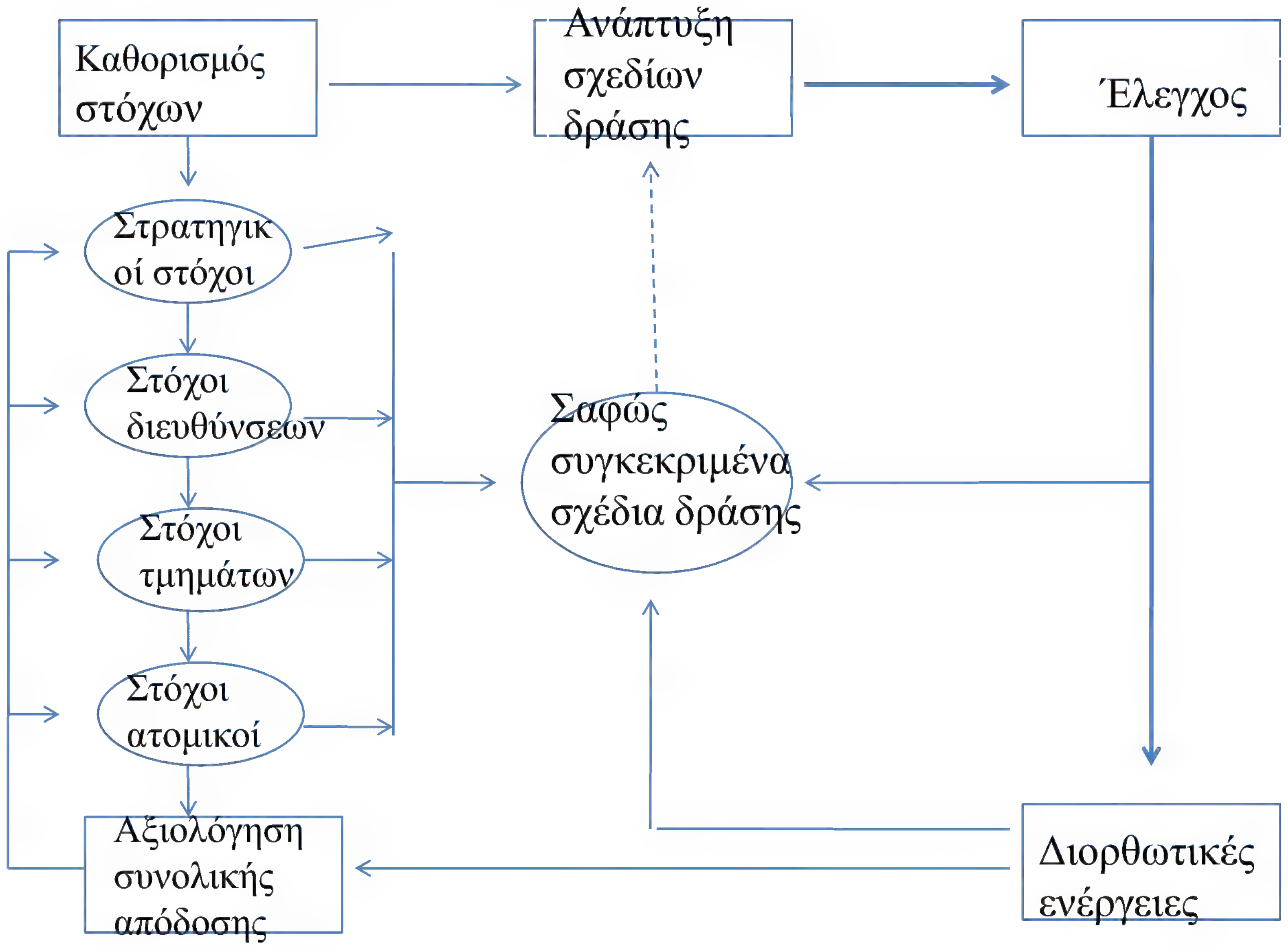
- ❖ Επικέντρωση σε ζητήματα υποκίνησης, συμπεριφοράς ομάδων, σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες, ηγεσίας

- ❖ Τα πειράματα στο Hawthorne: η ομάδα δημιουργεί δικές της άτυπες νόρμες συμπεριφοράς προς τις οποίες συμμορφώνονται τα μέλη της
  - Το ανθρώπινο στοιχείο έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από ότι πιστευόταν (στο πλαίσιο του επιστημονικού μάνατζμεντ)
  - Αναγνώριση της ανάγκης για ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του

Η συστημική σχολή διοίκησης

- Έμφαση στη δυναμική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων που συγκροτούν το όλον της οργάνωσης (σύστημα)
- Το όλον (σύστημα) χαρακτηρίζεται από ιδιότητες που αναδύονται από την αλληλεπίδραση των μερών του, ιδιότητες που υπερβαίνουν τις ιδιότητες των μερών
- Ένα σύστημα είναι πολύπλοκο: πληθώρα αλληλεπιδράσεων που οδηγεί σε μη προβλεπόμενες αντιδράσεις του συστήματος

Διοίκηση με Βάση Στόχων



Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

- Ύπαρξη οράματος και δέσμευση για αλλαγή νοοτροπίας από τα ανώτατα στελέχη
- Προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης
- Ύπαρξη εσωτερικού πελάτη
- Αξιοποίηση του δυναμισμού όλων των εργαζομένων
- Ομαδική εργασία
- Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων
- Μέτρηση και ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στους ίδιους τους υπαλλήλους.

Juran, J. (1990)

Γραφειοκρατική Διοίκηση

- Μια τυπική και άκαμπτη διαρθρωτική διοικητική μορφή που περιγράφει με σαφή τρόπο δράσεις και αρμοδιότητες ατόμων για την επιτυχία συγκεκριμένων σκοπών.

- Ύπαρξη μιας σειράς ιεραρχημένων αξιωμάτων που διέπονται από ένα σύνολο δεσμευτικών κανόνων και διατάξεων.

- **Η δράση των πρόσωπων που αναφέρονται στο αυστηρά ιεραρχημένο τύπο οργάνωσης, διέπεται από τυπικότητα, ακρίβεια, αποπροσωποποίηση, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, προβλεψιμότητα και πάνω από όλα χαρακτηρίζει τη θέση του προσώπου στην οργάνωση.**

Μακρυδημήτρης, Α. (2002)

Τι είναι ηγεσία

Η ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα να επηρεάσει κάποιος κάποιους προς την κατεύθυνση της επιτυχίας προκαθορισμένων σκοπών

Χυτήρης Λ. (2006)

Τι είναι επιρροή και εξουσία

Η επιρροή και η εξουσία είναι τα μέσα με τα οποία ένας ηγέτης επιτυγχάνει τους στόχους του.

Η επιρροή ορίζεται ως η ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους.

Η εξουσία ορίζεται ως το νομότυπο δικαίωμα που έχει κανείς να ασκεί εξουσία που απορρέει από τη θέση του.

Μπουραντάς, Δ. (2007)

Ηγέτης *Ο ηγέτης λειτουργεί με την ψυχή/ συναίσθημα.*	Διευθυντής *Ο διευθυντής λειτουργεί με τη λογική.*
▪ Οραματικός	▪ Λογικός
▪ Παθιάζεται	▪ Επίμονος
▪ Δημιουργικός	▪ Συμβουλευτικός
▪ Ευέλικτος	▪ Λύτης προβλημάτων
▪ Εμπνέει	▪ Δεν αλλάζει άποψη εύκολα
▪ Θαρραλέος	▪ Αναλυτικός
▪ Έχει φαντασία	▪ Οργανωτικός
▪ Διαισθητικός	▪ Εξουσιαστικός
▪ Εμπειρικός	▪ Ιεραρχικός
▪ Προωθεί αλλαγές	▪ Προτιμά τη σταθερότητα
▪ Η εξουσία στηρίζεται στην προσωπικότητά του	▪ Κάνει χρήση της εξουσίας της θέσης

Πηγές εξουσίας του διευθυντή / ηγέτη.

- Νόμιμη εξουσία
- Επιβραβευτική εξουσία
- Αναγκαστική ή ποινική εξουσία
- Εξουσία εμπειρογνωμοσύνης
- Εξουσία αναφοράς

Προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

- Φυσικά χαρακτηριστικά
  - ενέργεια
  - φυσική αντοχή

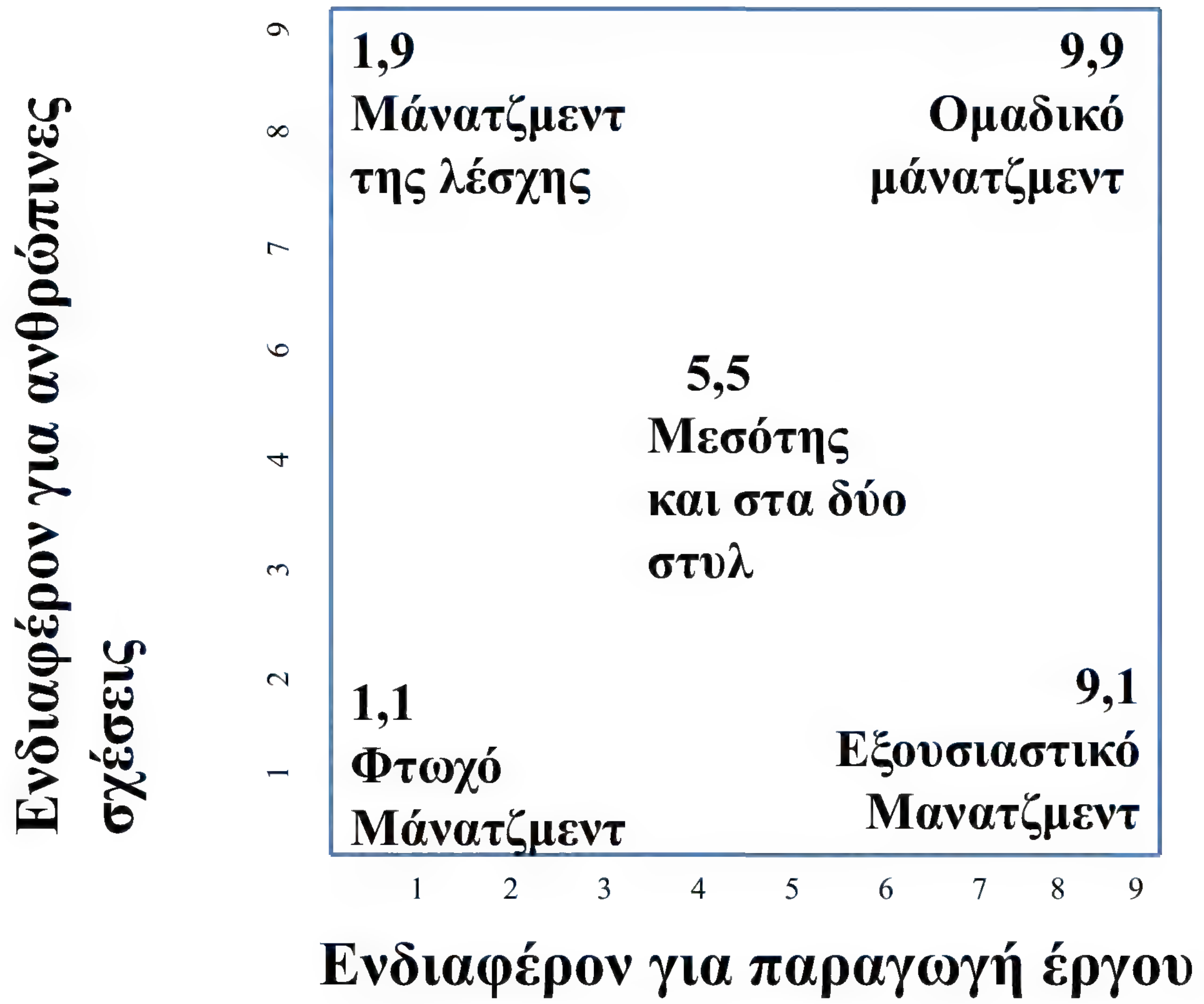
- Εξυπνάδα και ικανότητες
  - νοητικές ικανότητες
  - γνώσεις
  - κρίση, αποφασιστικότητα

- Κοινωνικό Υπόβαθρο
  - μόρφωση
  - κινητικότητα

Προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

- Προσωπικότητα
  - αυτοπεποίθηση
  - τιμιότητα, ακεραιότητα
  - ενθουσιασμός
  - επιθυμία για ηγεσία
  - ανεξαρτησία

- Κοινωνικά Χαρακτηριστικά
  - επιθυμία για επιτυχία
  - συνειδητή επιδίωξη στόχων
  - επιμονή στην υπερπήδηση εμποδίων



Η Διοικητική Σχάρα των Blake and Mouton

Παράγοντες που επηρεάζουν την Δ/ντική συμπεριφορά

Χαρακτηριστικά εργαζομένων
- ικανότητες
- κίνητρα
- εμπειρίες
- προσδοκίες

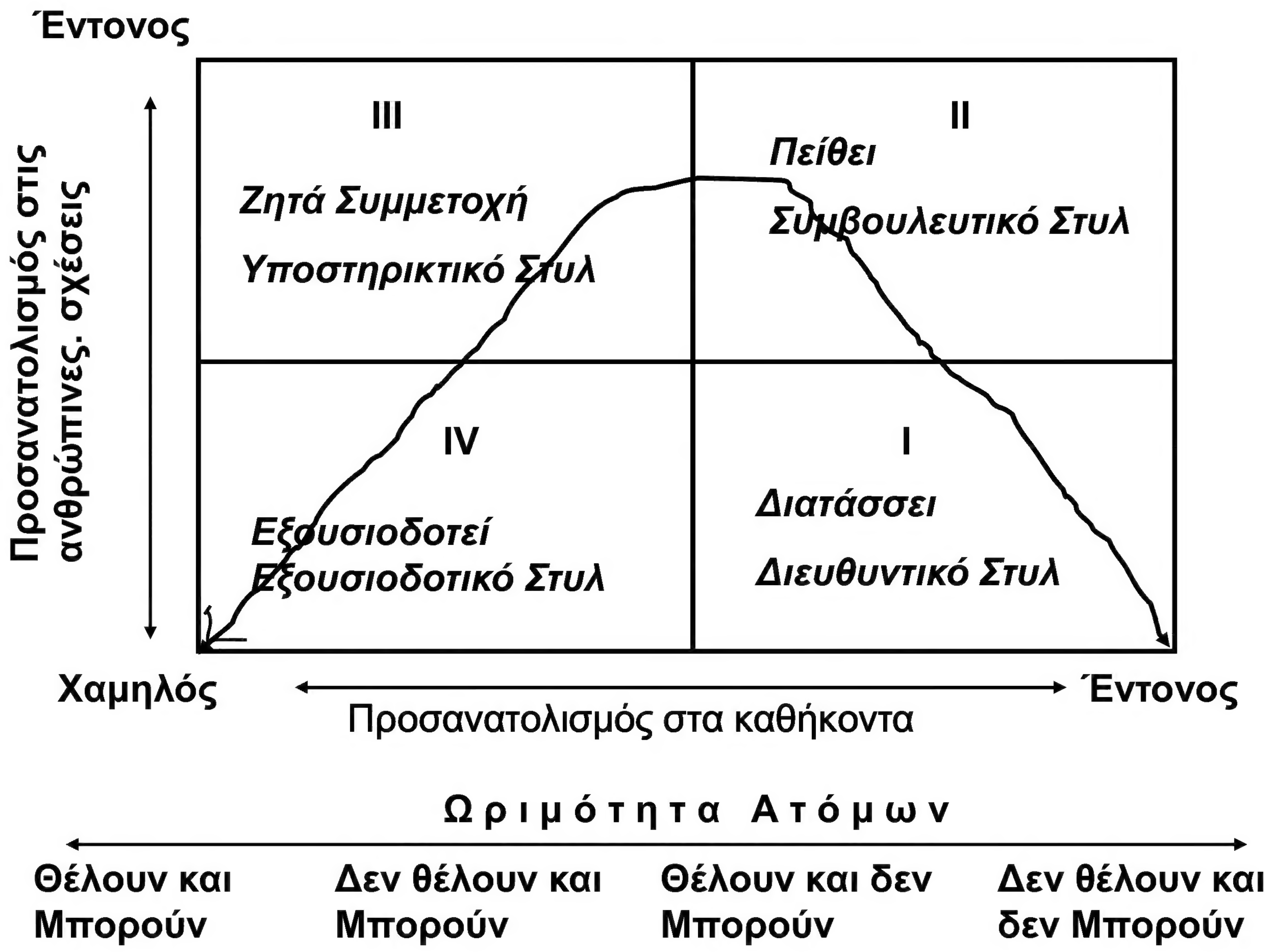
Χαρακτηριστικά εργασίας
- φύση
- οργάνωση
- απαιτήσεις

Διευθυντής / Ηγέτης

Χαρακτηριστικά οργανισμού
- οργάνωση
- κουλτούρα
- στόχοι

Χαρακτηριστικά διευθυντή
- ικανότητες
- κίνητρα
- αξίες
- εμπειρίες

Μοντέλο Ηγετικής Συμπεριφοράς – Hersey & Blanchard



Τον άρχοντα τεσσάρων δει μέμνησθαι:

1. **ότι άνθρωπος εστί**

2. **ότι ανθρώπων άρχει**

3. **ότι κατά νόμων άρχει**

4. **ότι ουκ αεί άρχει**

Αγάθων, αρχαίος τραγικός 450-400 π.Χ.

Πότε ένας Διευθυντής θεωρείται Επιτυχημένος ;

Ένας διευθυντής θεωρείται επιτυχημένος στο βαθμό που η αφοσίωσή του στη δουλειά και τους υφισταμένους του είναι πιο δυνατή από την επιθυμία του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του *εγώ* του.

Αντώνης Κονταράτος

Γιατί αποτυγχάνουν οι Διευθυντές / Ηγέτες

- Προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας
- Το σύνδρομο της συνταγής – μη προσαρμογής
- Ξεπερασμένο πρότυπο